

IMPULSE
für die Wirtschaftspolitik



Optimierung des Anwerbe- und Aufenthaltsverfahren

Zum Zweck der Beschäftigung von Fachkräften aus Drittstaaten im Rahmen des Vertrages zur Erstellung volkswirtschaftlicher Studien | ifo-Studie im Auftrag der IHK



Voraus für die Wirtschaft.

Auf einen Blick

Aktuelle Situation:

- Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels gewinnen die **Anwerbung** und **Zuwanderung** qualifizierter Fachkräfte aus Drittstaaten an Bedeutung.
- In der Praxis erweisen sich allerdings sowohl die **Zusammenführung** von Arbeitgebern und Fachkräften als auch die **Umsetzung** der einzelnen Prozess- und Verfahrensschritte als **hürdenreich**.

Hauptergebnisse der Studie:

- **Informationen** zu Anwerbung und Visumverfahren sollten zuverlässig und umfassend, aber dennoch verständlich zur Verfügung stehen.
- Für Unternehmen und Fachkräfte müssen sowohl die Suche als auch die Zusammenführung einfacher und **transparenter** gestaltet werden.
- Auch ein **reibungsloser Ablauf** der Visums- und Einwanderungsverfahren muss gewährleistet sein. Die **Digitalisierung** einzelner Schritte und eine weitere Steigerung der Verfahrenseffizienz ist daher zu empfehlen.
- Um die Integration frühzeitig in Gang zu setzen, sollte die **Willkommenskultur** in Behörden entsprechend gefördert werden.

Politische Handlungsempfehlungen:

- Es bedarf einer **zentralen Informationsplattform**, die das bestehende Angebot bündelt und durch **Beratungsleistungen** ergänzt. Hierzu bietet sich der weitere Ausbau der Plattform „Make-it-in-Germany“ (MIIG) an.
- Um die Zusammenführung zu ermöglichen, sollte ein **„Matching-Pool“** aufgebaut und in die Onlineplattform integriert werden. Spezialisierte **Rekrutierungsagenturen** könnten zudem bei der Kandidatensuche und -auswahl unterstützen.
- Visumsanträge sollten weitestgehend elektronisch gestellt und bearbeitet und auf einem **behördenübergreifenden IT-System** hinterlegt werden können. Eine weitere Effizienzsteigerung der Verfahren erfordert zudem eine **systematische Analyse** der derzeitigen Abläufe.

Inhaltsverzeichnis

Auf einen Blick.....	1
Abbildungsverzeichnis	3
1 Hintergrund	4
2 Status-quo-Analyse und Problembeschreibung des Anwerbeverfahrens	5
3 Handlungsempfehlungen für die Optimierung des Anwerbeverfahrens	8
3.1 Information und Beratung	8
3.1.1 Ausbau einer zentralen Informationsplattform	8
3.1.2 Bedarfsanalyse und Beratung im Erstgespräch	8
3.2 Zusammenführung von Unternehmen und Fachkräften	10
3.2.1 Aufbau eines gemeinsamen „Matching-Pools“	10
3.2.2 Unterstützung bei Kandidatensuche und -auswahl	11
4 Status quo und Problembeschreibung des Visumverfahrens.....	14
5 Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Visumverfahrens	19
5.1 Ausbau der Digitalisierung.....	19
5.1.1 Zentrale Informationsplattform.....	19
5.1.2 Elektronische Antragstellung für Fachkräfte.....	20
5.1.3 Ausweitung der behördenübergreifenden IT-Landschaft.....	21
5.2 Verschlankung der Verwaltung.....	22
5.2.1 Systematische Analyse des Verfahrensablaufs und der Teilprozesse .	22
5.2.2 Transparenz hinsichtlich Auslastung.....	22
6 Integration und Willkommenskultur.....	23
6.1 Schulungsangebote und Personalaufbau.....	23
6.2 Zentrale Informationen und regionale Anlaufstellen	23

Abbildungsverzeichnis

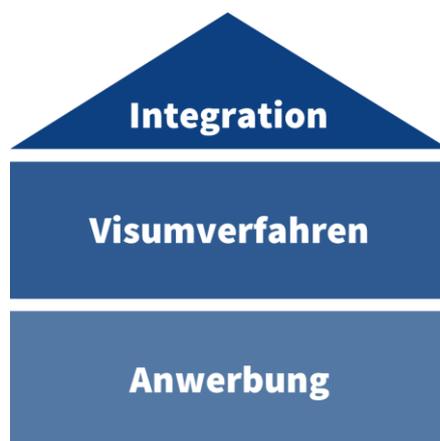
Abbildung 1: Komponenten des Aufenthaltsverfahrens.....	4
Abbildung 2: Optimierungsvorschlag für die Anwerbung von ausländischen Fachkräften aus Unternehmenssicht.....	13
Abbildung 3: Visumanträge in Deutschland 2017 nach Zweck.....	15
Abbildung 4: Aktueller Ablauf des Visumverfahrens.....	17

1 Hintergrund

Für deutsche Unternehmen wird es immer wichtiger, gezielt qualifizierte Mitarbeiter aus dem Ausland zu gewinnen, um langfristig innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Fachkräftebedarf kann langfristig nicht allein durch innereuropäische Zuwanderung und Zuwanderung aus Balkanländern gedeckt werden. Aus diesem Grund gewinnen vor allem die Anwerbung und Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus Drittstaaten an Bedeutung.

Auch wenn seitens der deutschen Wirtschaft und der ausländischen Fachkräfte Interesse an Zuwanderung besteht, erweist sich die Zusammenführung in der Praxis als hürdenreich. Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich neben der Anwerbung auch durch das zum Teil aufwendige und zeitintensive Visumverfahren. Um den Herausforderungen des Fachkräftemangels langfristig entgegenzuwirken, spielt auch die frühzeitige Integration eine wichtige Rolle.

Abbildung 1: Komponenten des Aufenthaltsverfahrens



Quelle: ifo Darstellung.

Ziel dieses Papiers ist es, aufzuzeigen, an welchen Stellen das Aufenthaltsverfahren von Fachkräften aus Drittstaaten optimiert werden kann. Das Papier baut auf der Studie „Qualifizierte Zuwanderung in Deutschland“ auf, die eine Vereinfachung des deutschen Zuwanderungssystems auf zwei Zuwanderungskanäle (marktbasiert und potenzialorientiert) vorschlägt.¹ Damit eine Vereinfachung des Aufenthaltsrechts seine Wirkung zeigt und die qualifizierten Fachkräfte ins Land kommen, besteht an vielen Stellen des Aufenthaltsverfahrens seitens der Unternehmen und Fachkräfte Unterstützungsbedarf.

¹ Qualifizierte Zuwanderung in Deutschland: Vorschlag für ein neues Zuwanderungskonzept für Fachkräfte auf Basis internationaler Erfahrungen, eine ifo Studie im Auftrag der IHK (Poutvaara, Drometer, Burmann, Rhode 2018).

2 Status-quo-Analyse und Problembeschreibung des Anwerbeverfahrens

Für Unternehmen ist bei der Suche nach Fachkräften die erste Anlaufstelle ein unternehmensspezifischer Ansprechpartner der regionalen Arbeitsagentur. Unternehmen melden dort eine freie Stelle, die besetzt werden soll, und erhalten Unterstützung bei der Gestaltung der Stellenbeschreibung, welche in der Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit (BA) veröffentlicht wird. Im Zuge dieses Vorgangs bekommen Unternehmen darüber hinaus Vorschläge von potenziellen Kandidaten seitens der Bundesagentur. Die Jobbörse ist international frei zugänglich einsehbar, enthält jedoch nur Arbeitssuchende, die eine Arbeitsgenehmigung für Deutschland besitzen.

Kann über die Jobbörse kein geeigneter Arbeitnehmer für die freie Stelle gefunden werden, kann die Suche nach einer Fachkraft auf Wunsch des Unternehmens auf die internationale Ebene ausgeweitet werden. In diesem Falle verweist der Ansprechpartner der regionalen Arbeitsagentur an die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV). Die ZAV ist eine Einrichtung der Bundesagentur für Arbeit, welche aktiv wird, wenn Unternehmen Arbeitskräfte aus dem Ausland anwerben möchten oder ausländische Arbeitssuchende eine Beschäftigung in Deutschland anstreben. Die ZAV bietet daher ein breites Beratungsangebot für sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer.

Als Unterstützung zur Anwerbung von internationalen Fachkräften bietet die ZAV das mehrsprachige Onlineportal [Make-it-in-Germany](#) (MIIG) an. Im Rahmen von Make-it-in-Germany erhalten Unternehmen allgemeine Informationen rund um den Anwerbungsprozess und die Integration internationaler Fachkräfte. Daneben besteht für Unternehmen die Möglichkeit, eine Broschüre mit Bewerberprofilen online einzusehen.² Dieser Bewerberanzeiger kann als PDF-Dokument jedoch ausschließlich von Unternehmen und Fachkräften auf der Webseite eingesehen, aber nicht gepflegt werden.³ Ergänzt wird das Onlineportal durch das Virtuelle Welcome Center (VWC), welches in Zusammenarbeit mit Make-it-in-Germany ein telefonisches Beratungsangebot zur Verfügung stellt. Unternehmen erhalten eine kostenlose Beratung rund

² Zusätzlich zu den Bewerberprofilen betreut der Internationale Personalservice (IPS) der Bundesagentur für Arbeit weitere ausländische Bewerberinnen und Bewerber. Diese werden in einer bundesweiten Datenbank erfasst.

³ Auch internationale Fachkräfte können über Make-it-in-Germany Stellenbeschreibungen von Unternehmen einsehen. Diese werden von der ZAV eingestellt und gepflegt. Im Fokus der Studie steht die Unterstützung der Unternehmen bei der Anwerbung von Fachkräften.

um die Möglichkeiten der Rekrutierung und zu besonderen Herausforderungen bei der Einstellung einer internationalen Fachkraft. Das VWC ist gemeinsam mit Make-it-in-Germany in der ZAV angesiedelt. Die ZAV teilt sich mit ihren Serviceprodukten (VWC und Make-it-in-Germany) eine Telefonhotline und eine E-Mail-Adresse.

Darüber hinaus bietet die ZAV Unterstützung bei der Anwerbung von europäischen Fachkräften durch die Plattform EURES an. EURES ist analog zur Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit auf nationaler Ebene eine Plattform, auf welcher Unternehmen und Arbeitssuchende, mit oder ohne Unterstützung, in Kontakt miteinander treten können. Dieser europaweite Pool an Stellenausschreibungen und Bewerbungen kann von Fachkraft und Unternehmen selbstständig bedient werden. Außerdem bietet die ZAV die Vermittlung von Kontakten zu Hochschulen und Messen im Ausland an. Aus der Status-quo-Analyse des Anwerbeprozesses ergeben sich folgende Optimierungspotenziale:

Unternehmensbedarf unbekannt

Da für Unternehmen die Rekrutierung aus dem Ausland mit einem erhöhten Kostenaufwand verbunden ist, ist es für die Unternehmen unabdingbar, die Personalplanung an die langfristige Unternehmensstruktur anzupassen. Zudem unterscheiden sich die Vorlaufzeiten der Anwerbung hinsichtlich Aufenthaltstitel und Herkunftsland enorm. In der Praxis jedoch wird die Einschätzung des Unternehmensbedarfs und des damit verbundenen Kosten-Nutzen-Faktors seitens der Unternehmen u. U. vernachlässigt.

Vielzahl an Serviceangeboten der BA, keine übersichtliche Struktur

Die Bundesagentur für Arbeit bietet sowohl durch ihre regionalen Zweigstellen als auch durch die ZAV ein breites Angebot bei der Unterstützung der Anwerbung von Fachkräften an. Dieses Angebot beginnt bei der Rekrutierung nationaler Arbeitskräfte und geht über europäische Arbeitnehmer bis hin zu internationalen Fachkräften. Allerdings ist die Struktur der Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche für Unternehmen und Arbeitssuchende nicht klar ersichtlich. Ebenfalls zeigt sich in der Praxis, dass die komplexen Strukturen dazu führen, dass sich einige Beratungsangebote überschneiden und der Austausch zwischen Unternehmen, BA und ZAV leidet.

Matching über Jobbörsen: Wer ist wo zu finden?

Für Unternehmen sind Fachkräfte auf nationaler Ebene in der Jobbörse der BA und auf europäischer Ebene in EURES zu finden. Stellengesuche von internationalen Fachkräften sind hingegen nur in anonymisierter Form dem Bewerberanzeiger der ZAV (Make-it-in-Germany) zu entnehmen. Spezifische Stellenangebote sind wiederum in ähnlicher Form in der Jobbörse der BA, in EURES und in der Jobbörse der ZAV (Make-it-in-Germany) einzusehen. Es fehlt somit auf

internationaler Ebene eine Plattform, auf welcher Unternehmen und Arbeitnehmer direkt zueinanderfinden können. Erschwert wird die Kontaktaufnahme von Unternehmen und Fachkraft darüber hinaus dadurch, dass die Stellenanzeigen der BA und ZAV vorwiegend auf Deutsch verfasst sind.

Sehr spezifische Beratungsangebote, aber Überblick fehlt

Möchte sich ein Unternehmen über die Angebote der BA und ZAV hinaus zu Anwerbungsthemen informieren, gibt es zahlreiche gute Informations- und Beratungsangebote. Jedoch fehlt eine Übersicht über alle Anlaufstellen und Fördergelder, die in Anspruch genommen werden können. Viele der teilweise privaten Beratungsprojekte sind zeitlich begrenzt und stark von der Bewilligung von Geldern abhängig. Das führt zu einer starken Konkurrenz und Überschneidungen untereinander und unterbindet Transparenz hinsichtlich des Ablaufs und der Zuständigkeiten. Zudem besteht die Gefahr, unterschiedliche Auskünfte zu erhalten, wenn nicht alle Angebote auf dem neusten Rechts- und Informationsstand sind.

Unterstützung bei Suche internationaler Fachkräfte fehlt

Möchte ein Unternehmen Fachkräfte aus Drittländern rekrutieren, wird es von der ZAV an das Kompetenzzentrum für Fachkräfte (KOFA) verwiesen. Jedoch geht auch hier das Angebot nicht über eine Beratung hinaus. Wenn es konkret darum geht, geeignete Kandidaten zu suchen, muss das Unternehmen selbst aktiv werden. Ein Angebot zur Begleitung durch den gesamten Anwerbungsprozess, einschließlich der Kandidatensuche und -auswahl, ist von staatlicher Seite derzeit nicht vorgesehen.

3 Handlungsempfehlungen für die Optimierung des Anwerbeverfahrens

3.1 Information und Beratung

3.1.1 Ausbau einer zentralen Informationsplattform

Derzeit haben Unternehmen und ausländische Fachkräfte bereits die Möglichkeit, sich auf unterschiedlichen Plattformen hinsichtlich der Anwerbung und Zuwanderung zu informieren. Das umfangreiche Angebot an verfügbaren Informationen sollte auf einer zentralen Plattform zusammengetragen werden. Da die Informationsplattform „Make-it-in-Germany“ (MIIG) bereits gute und vielseitige Informationen enthält, bieten sich der weitere Ausbau und die Etablierung als zentrale Informationsplattform an. So könnte beispielsweise das breite Informationsangebot von KOFA (Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen) in die MIIG-Plattform integriert werden.

Die umfangreichen Informationen sollten zudem durch folgende Inhalte ergänzt werden:

- Zukünftig sollten auch die einzelnen Schritte eines erfolgreichen Anwerbungsprozesses für Unternehmen dargestellt werden, sodass sofort ein Gesamtüberblick über den bevorstehenden Ablauf entsteht.
- Außerdem sollte MIIG Informationen zu der voraussichtlichen Dauer des Anwerbungsprozesses enthalten. Dies würde u. a. die Planung eines möglichen Arbeitsbeginns erleichtern.
- Unterschiede im Visum- und Aufenthaltsverfahren (sowie Unterschiede in der Dauer und zu erwartende Kosten) sollten in Hinblick auf Herkunftsland, Berufsgruppe bzw. Branche und Aufenthaltstitel aufgezeigt werden.
- Zudem könnten Beratungsmöglichkeiten (inkl. Kosten) für die unterschiedlichen Teilprozesse vorgestellt werden.

3.1.2 Bedarfsanalyse und Beratung im Erstgespräch

Neben der Informationsbereitstellung könnte die zentrale Plattform die Durchführung einer Online-Bedarfsanalyse ermöglichen. Dabei würden grundlegende Bedarfskomponenten (Budget, Zeitplan, Anzahl gesuchter Fachkräfte etc.) in einer durchklickbaren Abfrage ermittelt werden. Sollten die im Internet vorhandenen Informationen nicht ausreichen oder Rückfragen entstehen, sollte für Unternehmen die Möglichkeit bestehen, ein Beratungsgespräch per Rückrufservice in Anspruch zu nehmen. Die Rückruffunktion sollte als Kontaktmöglichkeit direkt in die

Onlineplattform eingebunden sein. Für das Beratungsgespräch wäre eine zentrale Beratungsstelle sinnvoll, die dem Unternehmen einen Überblick über die Auslandsrekrutierung verschaffen kann und für themen-übergreifende Fragen zur Verfügung steht. Dabei sollte es sich – wie bereits derzeit der Fall – weiterhin um ein kostenloses Beratungsgespräch handeln. Bei Bedarf sollte die zentrale Beratungsstelle das Gespräch an die zuständige BA weiterleiten.

Der Fokus des Gesprächs könnte auf der Bedarfsermittlung aus Sicht des Unternehmens liegen. Ferner könnten die Möglichkeiten zur Auslandsrekrutierung eruiert werden. Denn die Anwerbung internationaler Fachkräfte unterscheidet sich nicht nur fundamental von der innereuropäischen Anwerbung. Aufgrund unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen (vor allem Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen), Bildungslandschaften und kultureller Gegebenheiten unterscheiden sich die Vorlaufzeiten und Kosten der Anwerbung auch je nach Drittstaat erheblich. Diese Unterschiede sind den Unternehmen in der Praxis oftmals nicht bekannt, was in Rekrutierungsentscheidungen zu einer Vernachlässigung des Kosten- und Nutzen-Faktors führen kann. Ist der Bedarf bereits ermittelt, können im Gespräch weiterhin allgemeine und operative Fragen zum Anwerbeprozess aus dem Ausland geklärt werden. Alternativ zu einem telefonischen Beratungsgespräch besteht weiterhin auch die Möglichkeit, sich persönlich bei einem Berater seiner zuständigen Bundesagentur für Arbeit zu informieren.⁴ Im Unterschied zum aktuellen Angebot sieht das vorliegende Konzept eine bessere Erreichbarkeit und Verknüpfung der bereits bestehenden Beratungsangebote innerhalb der Bundesagentur für Arbeit und der ZAV vor. Auch im Web sollte diese Bündelung ersichtlich sein. Ein Sachbearbeiter sollte beispielsweise Auskunft zur europaweiten sowie zur internationalen Anwerbung und zu aufenthaltsrechtlichen Fragen geben können. Falls die Anfrage außerhalb seines Kenntnisstands liegt, sollte das Unternehmen direkt verbunden oder ein Rückruf angeboten werden. Es sollte vermieden werden, interessierte Unternehmen lediglich an andere Stellen bzw. Telefonnummern zu verweisen. Die Mitarbeiter der Bundesagentur würden somit als Ansprechpartner für Unternehmen die Koordinierung des gesamten Anwerbeprozesses übernehmen, was die Steigerung ihrer Auskunftskompetenz zur Folge hätte.

⁴ Erstgespräche sollten in erster Linie jedoch telefonisch stattfinden.

3.2 Zusammenführung von Unternehmen und Fachkräften

3.2.1 Aufbau eines gemeinsamen „Matching-Pools“

Um die Zusammenführung deutscher Unternehmen und ausländischer Fachkräfte zu ermöglichen, sollte der bereits bestehende Bewerberpool (Bewerberanzeiger) der ZAV zu einem „Matching-Pool“ ausgebaut werden. Zum einen sollte der Pool Fachkräfteprofile beinhalten und für Unternehmen online zugänglich sein. Zum anderen sollten die verschiedenen Rekrutierungswege (Inland, EU und Drittländer) besser miteinander verknüpft werden, um zu vermeiden, dass Unternehmen ihre Stellenbeschreibungen in mehreren ähnlich aufgebauten Pools bedienen und pflegen müssen. Die Steuerung, Pflege und Bekanntmachung des „Matching-Pools“ würde weiterhin durch die ZAV erfolgen.

Ausländische Fachkräfte hätten die Möglichkeit, ein Fachkräfteprofil zu erstellen, dem sie ihren Lebenslauf inklusive ihrer anerkannten Qualifikationen, Sprachkenntnisse und Berufserfahrungen beifügen. Anhand transparenter Kriterien würde die Bewerbung von der ZAV geprüft und über die Aufnahme und Veröffentlichung des Fachkräfteprofils im „Matching-Pool“ entschieden werden.

Auch Unternehmen, die sich für die Anwerbung aus dem Ausland entschieden haben, können den „Matching-Pool“ zur Suche und Kontaktaufnahme nutzen. Unternehmen hätten die Möglichkeit, für jede zu besetzende Stelle ein Stellenprofil zu erstellen. Ein Stellenprofil beinhaltet sowohl die Stellenbeschreibung als auch den Unternehmensbedarf (Starttermin, Budget, Anzahl der zu besetzenden Stellen etc.). Stellenbeschreibungen sollten möglichst auch auf Englisch verfügbar sein. Während die Stellenbeschreibungen allen verifizierten Fachkräften im Pool zur Verfügung stehen, können die Informationen zum Unternehmensbedarf nur von behördlichen Sachbearbeitern eingesehen werden. Der Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit könnte den Unternehmen zusätzliche Unterstützung bei der Erstellung des Profils bieten, sofern dies benötigt wird.

Der „Matching-Pool“ sammelt somit Stellen- und Fachkräfteprofile und zielt darauf ab, den Kontakt zwischen den Unternehmen und den ausländischen Fachkräften herzustellen. Die Unternehmen hätten die Möglichkeit, den Pool an Bewerbern eigenständig auf geeignete Kandidaten zu durchsuchen und diese über die Onlineplattform zu kontaktieren.⁵ Damit die einfache Bedienbarkeit des Pools gewährleistet ist, sollte es z. B. möglich sein, Fachkräfteprofile

⁵ Es muss sichergestellt werden, dass die geltenden Datenschutzbestimmungen in den Nutzungsbestimmungen des „Matching-Pools“ berücksichtigt werden.

nach bestimmten Kriterien (z. B. nach Branche, Zeit, Qualifikation etc.) zu filtern. Im Rahmen dieser kostenlosen „**Standard**“-**Nutzungsoption** würden Unternehmen auch die Vorauswahl aus mehreren Bewerbern sowie die finale Entscheidung für einen Kandidaten selbstständig durchführen. Diese Option kann auf den bestehenden Unterstützungsangeboten der Bundesagentur für Arbeit aufgebaut werden.

3.2.2 Unterstützung bei Kandidatensuche und -auswahl

An den Pool wären zudem ausgewählte Rekrutierungsagenturen angebunden, die durch ihre berufsgruppen- bzw. länderspezifische Expertise auf die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland spezialisiert sind. Gerade für die Vermittlung kann die Expertise dieser Firmen von großer Bedeutung sein. Derartige Experten könnten beispielsweise Projektteams, wie Triple Win (Pflege), und private Firmen, wie Meetra (Indien), sein. Auch die Deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) könnten aufgrund ihrer Länderexpertise als Rekrutierungsagenturen agieren. Durch die direkte Anbindung an den Onlinepool müssten Unternehmen innerhalb der Anwerbung keine weiteren Anlaufstellen kontaktieren. Vielmehr sind die Stellen- und Fachkräfteprofile automatisch für alle Beratungsinstanzen (Rekrutierungsagenturen, BA, ZAV etc.) zugänglich.

Zunächst sollten die Rollen der Rekrutierungsagenturen von bestehenden Beratungsstellen ausgeführt werden, deren Sichtbarkeit nun unter „einem Dach“ gewährleistet wäre. Sollte der Bedarf an zusätzlicher Expertise steigen, können sich bestehende Rekrutierungsfirmen weiter spezialisieren oder es kann die Aufnahme neuer Beratungsstellen geprüft werden. Vorhandene Angebote und Förderprogramme sollten tiefgründig analysiert und u. U. auftretende Überschneidungen identifiziert werden. Vorhandene Angebote und Programme sollten zudem gebündelt werden. Aufgrund ihrer bestehenden Kompetenzen könnte die ZAV anhand transparenter Qualitätskriterien die Prüfung übernehmen, welche Agenturen an den Pool angebunden werden. Dies würde nicht nur Transparenz gewährleisten, sondern auch der Qualitätssicherung (z. B. Korruptionsvorbeugung) der Beratungsleistungen dienen.

Sofern Unternehmen dies wünschen, könnten die Rekrutierungsagenturen bei der Kandidatensuche und -auswahl entweder in einem geringen („**Classic**“-Option) oder umfassenden („**Allround**“-Option) Ausmaß unterstützen.

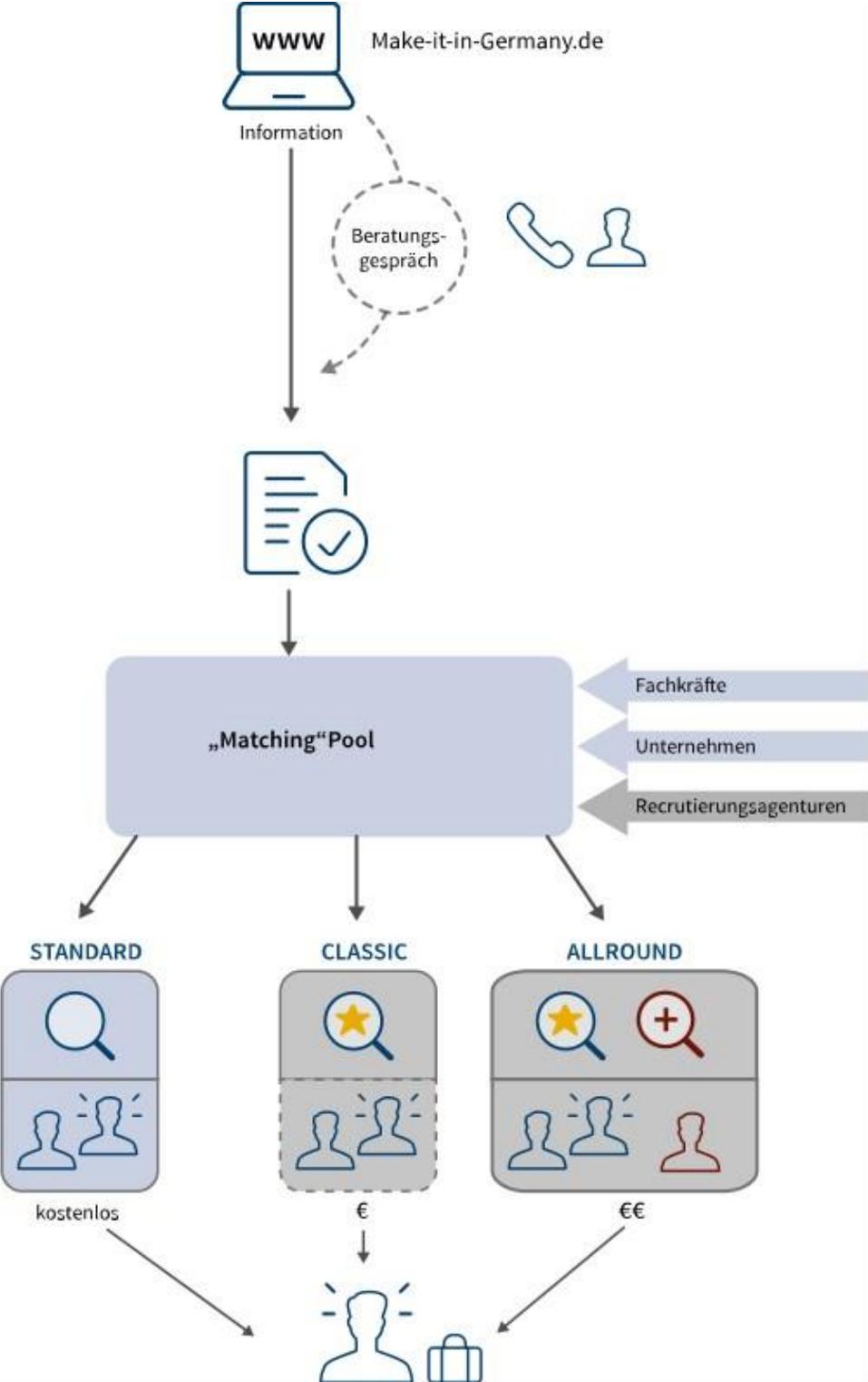
- Bei der „**Classic**“-**Option** übernehmen die Rekrutierungsagenturen die Suche im Bewerberpool und schlagen dem Unternehmen maximal fünf geeignete Kandidaten vor. Gegen eine geringe Gebühr kann das Unternehmen mit dieser Option somit Teile der Auslandsrekrutierung an die externen Rekrutierungsagenturen auslagern. Gegen eine

zusätzliche Gebühr kann neben der Kandidatensuche optional weiterführende Unterstützung bei der Kandidatenauswahl in Anspruch genommen werden.

- Die **„Allround“-Option** beinhaltet neben der Kandidatensuche im Pool auch die Suche in lokalen Netzwerken der Rekrutierungsagenturen, das heißt, die Rekrutierungsagenturen suchen genau auf das Stellenprofil passende Kandidaten und bedienen sich dabei ihrer lokalen und branchenspezifischen Kontakte. Auch bei der weiteren Auswahl der Kandidaten werden die Unternehmen unterstützt, was u. a. persönliche Vorgespräche durch die Rekrutierungsagenturen mit den Kandidaten vor Ort umfassen kann. Mit dem „Allround“-Service können Unternehmen somit gegen eine höhere Gebühr die komplette Suche und Personalauswahl auf die Rekrutierungsagenturen verlagern.

Das Konzept sieht aktuell keine Inanspruchnahme zusätzlicher Fördermittel vor, sondern beruht in erster Linie auf der tiefgehenden Analyse über die Verwendung bereits bestehender Projektgelder. Sollten sich aus der Analyse Überschneidungen ergeben, ist zu prüfen, ob der Einsatz weiterhin sinnvoll ist oder ob die Verteilung der Fördergelder effizienter gestaltet werden kann. Der „Matching-Pool“ sollte den Unternehmen im Rahmen der Standard-Option als kostenfreie Beratungsleistung zur Verfügung stehen.

Abbildung 2: Optimierungsvorschlag für die Anwerbung von ausländischen Fachkräften aus Unternehmenssicht



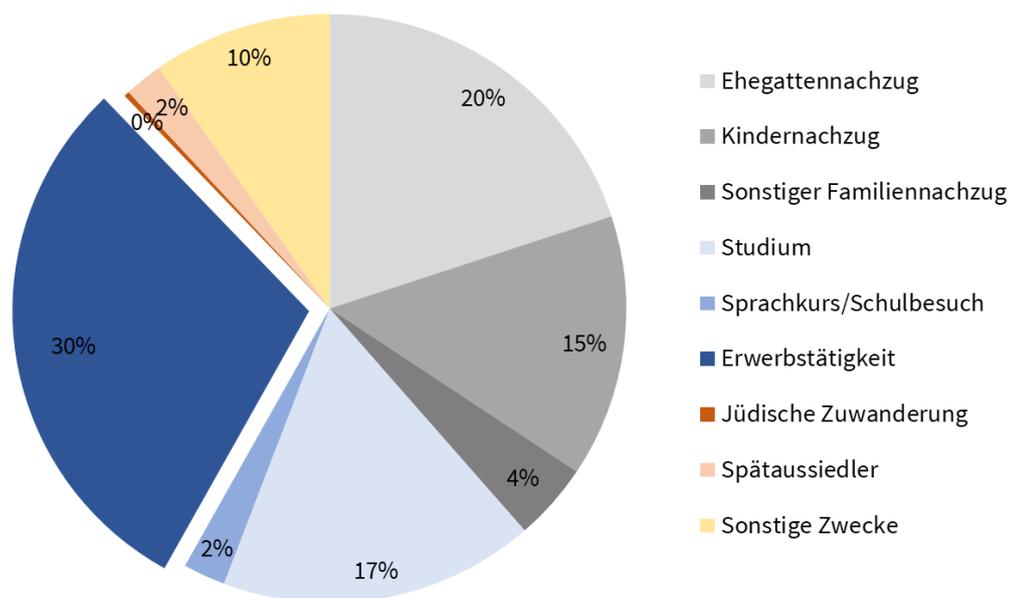
Quelle: ifo Darstellung.

4 Status quo und Problembeschreibung des Visumverfahrens

Haben Unternehmen und ausländische Fachkraft erfolgreich zueinandergefunden, gilt es, die Einreise und Arbeitsaufnahme der ausländischen Fachkraft in Deutschland zu organisieren. Aufenthaltstitel, wie u. a. das Visum oder die Blaue Karte EU, sind grundsätzlich zweckgebunden. Daher werden mit der Stellung eines Antrags auf Erteilung eines Aufenthaltstitels zum Zwecke der Ausübung einer Beschäftigung von den deutschen Auslandsvertretungen die entsprechenden Voraussetzungen für eine Beschäftigungserlaubnis mitgeprüft. Eine Voraussetzung der Erteilung eines solchen Aufenthaltstitels ist die Vorlage eines konkreten Arbeitsvertrags.

Für langfristige Aufenthalte über 90 Tage benötigen Personen aus Drittstaaten für die Einreise grundsätzlich ein nationales Visum der Kategorie D, solange sie keine Staatsangehörige der in § 41 Abs. 1 AufenthV abschließend aufgezählten Staaten sind. Häufige Gründe für die Beantragung des Visums D sind, neben der Erwerbstätigkeit, der Ehegatten- und Kindernachzug und die Aufnahme eines Studiums (siehe Abb. 3). Im Jahr 2017 wurden knapp 30 % der Visumanträge zur Erwerbstätigkeit gestellt (359.691), wovon 305.802 erteilt wurden (Auswärtiges Amt 2018). Im Vergleich zum Vorjahr ist sowohl die Anzahl der gestellten als auch der erteilten Visumanträge gestiegen.

Abbildung 3: Visumanträge in Deutschland 2017 nach Zweck (Kategorie D)



Quelle: Auswärtiges Amt (2018).

© ifo Institut

Die Ablehnungsquote der Visumanträge der Kategorie D lag 2017 bei rund 14 % und somit höher als im Vorjahr (11 % 2016). Im Vergleich dazu betrug die Gesamt-Ablehnungsquote (inklusive Schengen-Visum) lediglich knapp 9 %.

Aktuell bietet das Aufenthaltsrecht eine Vielzahl an unterschiedlichen Aufenthaltstiteln zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit:

- § 18 Abs. 4 AufenthG (qualifizierte Beschäftigung)
- § 19 AufenthG (Niederlassungserlaubnis für Hochqualifizierte)
- § 9 AufenthG (Niederlassungserlaubnis)
- § 9a AufenthG (Erlaubnis zum Daueraufenthalt-EU)
- § 19a AufenthG i. V. m. § 2 BeschV (Blaue Karte EU)
- § 19b AufenthG (ICT-Karte für unternehmensinterne transferierte Arbeitnehmer)
- § 20 AufenthG (Forscher)
- § 21 AufenthG (selbstständige oder freiberufliche Tätigkeit)⁶

Je nach angestrebtem Aufenthaltstitel unterscheiden sich die benötigten Dokumente, Prüf- und Zustimmungserfordernisse und involvierten behördlichen Akteure. In der Aufenthaltsverordnung ist geregelt, welche Informationen zur Erteilung eines Visums mindestens geprüft werden müssen. Im Visumhandbuch, das allen Auslandsvertretungen und inländischen Behörden vorliegt, wird auf diese Informationen verwiesen. Im Folgenden wird der derzeitige Ablauf des Visumverfahrens näher erläutert.

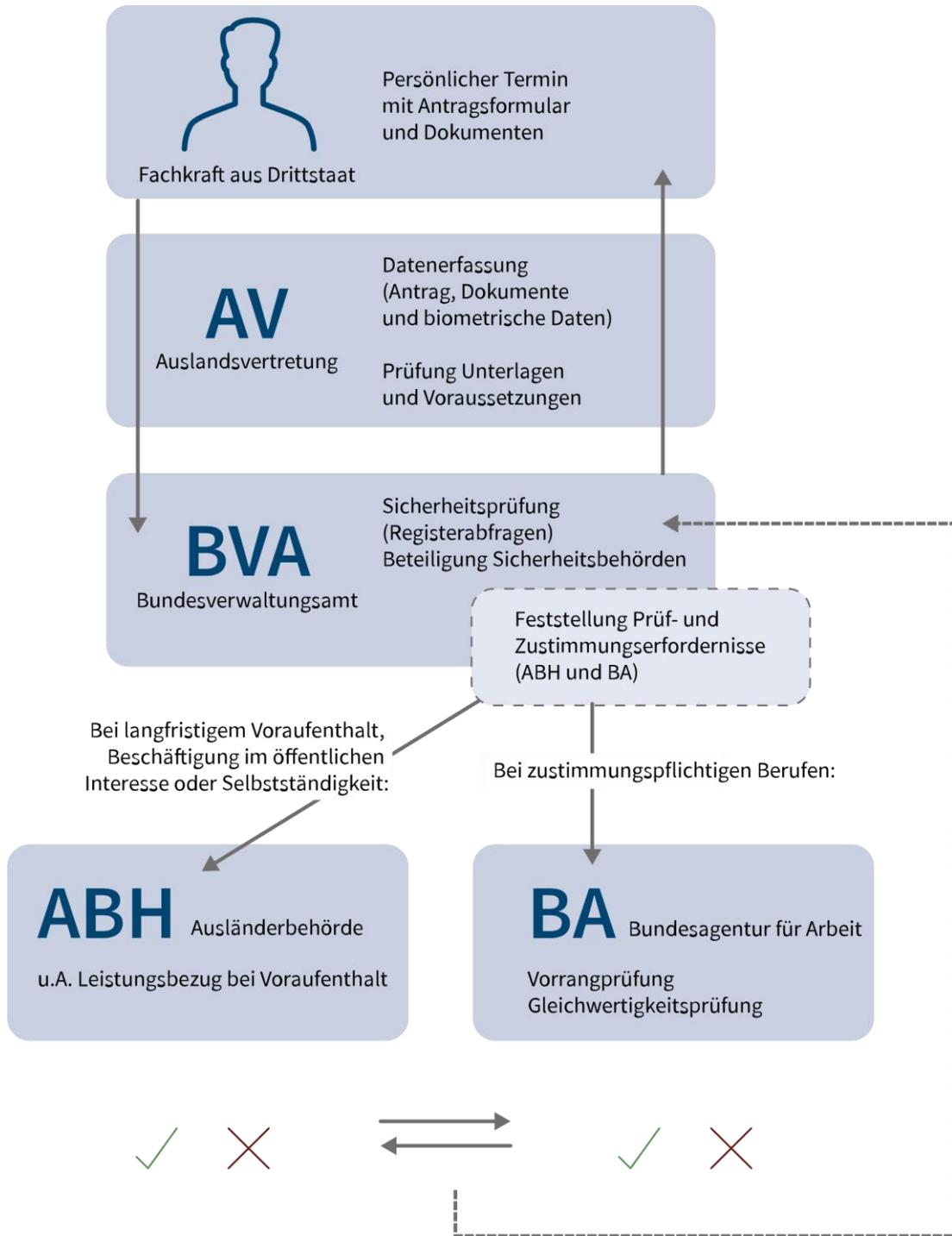
Um das Visumverfahren einzuleiten, erscheint der Antragsteller bei der zuständigen Auslandsvertretung im Herkunftsland, um das Antragsformular samt benötigten Dokumenten einzureichen und mit Bezahlung einer Gebühr das Verfahren offiziell in die Wege zu leiten. Die Auslandsvertretungen sind dem Auswärtigen Amt in Deutschland zuzuordnen.

Der Antrag wird zunächst zur Sicherheitsüberprüfung an das Bundesverwaltungsamt weitergeleitet. Falls weitere Prüf- und Zustimmungserfordernisse ermittelt werden (wie z. B. bei einem längeren Voraufenthalt in Deutschland), werden die Bundesagentur für Arbeit und die Ausländerbehörde involviert. Sofern sich in der Prüfung keine Sicherheitsbedenken ergeben, obliegt die Entscheidung, ob dem Antrag letzten Endes stattgegeben wird, in der Regel der Auslandsvertretung. Abbildung 4 zeigt eine vereinfachte Darstellung des Visumverfahrens und der involvierten Akteure.

⁶ Inhalt dieser Studie sind im weiteren Verlauf nur abhängig Beschäftigte.

Bis zur Erteilung der Aufenthaltserlaubnis können mehrere Monate vergehen. Die Prozessdauer ist sowohl vom Antragsteller, von der Wahl des Aufenthaltstitels als auch von den einzelnen involvierten Behörden und deren Prüf- und Zustimmungspflichten abhängig. Zudem gilt es, länderspezifische Unterschiede zu berücksichtigen.

Abbildung 4: Aktueller Ablauf des Visumverfahrens (vereinfachte Darstellung)



Quelle: ifo Darstellung.

In der Praxis ergeben sich bezüglich des Visumverfahrens die folgenden vier Problemfelder. Im folgenden Kapitel werden hierzu Handlungsempfehlungen vorgeschlagen.

Zentrale Anlaufstelle fehlt

Im Zuge der Vorinformation zum Visumverfahren ist, sowohl für Antragsteller als auch für Unternehmen, die Informationslage intransparent und unübersichtlich. Zu viele unterschiedliche Plattformen bieten eine Flut von Informationen, die es den Beteiligten nur schwer ermöglichen, sich ein einheitliches Bild zu verschaffen.

Zeitaufwendige und umständliche Antragstellung

Die Antragstellung erfolgt in persönlicher Vorsprache bei der zuständigen Auslandsvertretung im Herkunftsland.⁷ Je nach Land erfolgt die Terminvergabe telefonisch oder online. Sind diese Möglichkeiten nicht gegeben, erscheint der Antragsteller ohne Termin bei der Auslandsvertretung und muss sich ggfs. mehrere Stunden oder sogar Tage anstellen. Meist steht das Antragsformular auf den Webseiten der Auslandsvertretungen zum Download zur Verfügung.

Ermessensspielraum und Rechtsunsicherheit

Anhand der Dokumente werden die Erteilungsvoraussetzungen geprüft, die nach allgemeinen und spezifischen Erteilungsvoraussetzungen unterteilt werden. Es obliegt den Auslandsbehörden, weitere Dokumente anzufordern, jedoch sind die Auslandsvertretungen angehalten, zusätzliche Daten nur anzufordern, falls diese für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben notwendig sind. Der den behördlichen Mitarbeitern überlassene Ermessensspielraum kann ggf. zu unterschiedlicher Beratungsqualität bzw. Unterschieden in gefällten Entscheidungen zum selben Sachverhalt führen. Auch die vollziehende Gewalt ist hinsichtlich der Visumerteilung teilweise uneindeutig, denn Visumsachen sind für alle Herkunftsländer in einem Visumhandbuch zusammengefasst. Diese Generalisierung über alle Länder hinweg kann in der Praxis zu Rechtsunsicherheit führen.

Ineffizient im Verfahren und zwischen den Behörden

Ist eine Zustimmung der Ausländerbehörde und/oder der Bundesagentur für Arbeit nötig, wird der Antrag von der Auslandsvertretung erst an die Ausländerbehörde geschickt, die nach erfolgter Zustimmung die Prüfbitte weiter an die Bundesagentur für Arbeit leitet. Aktuell werden die Unterlagen in der Bundesagentur ausgedruckt, bearbeitet und eingescannt, da die Aktenablage primär in Papierform erfolgt.

⁷ Nach § 71 Absatz 2 AufenthG sind im Ausland für Pass- und Visumangelegenheiten die vom Auswärtigen Amt ermächtigten Auslandsvertretungen zuständig.

5 Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Visumverfahrens

5.1 Ausbau der Digitalisierung

5.1.1 Zentrale Informationsplattform

Im Zuge der Vorinformation über das Visumverfahren ist, sowohl für Antragsteller als auch für Unternehmen, die Informationslage intransparent und unübersichtlich. Zu viele unterschiedliche Plattformen bieten eine Flut von Informationen, die es den Beteiligten nur schwer ermöglichen, sich ein einheitliches Bild zu verschaffen. Es bedarf daher einer zentralen Informationsplattform, die für Antragsteller und Unternehmen notwendige Informationen zum Visumverfahren zuverlässig und umfassend, aber dennoch verständlich darstellt. Die Plattform „Make-it-in-Germany“ (MIIG) sollte daher auch rund um das Thema Visum ausgebaut werden. Ähnlich der Anwerbung können bereits verfügbare Informationen und Services zum Thema Visum, wie z. B. der Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, gebündelt und integriert werden. Damit Fachkräfte und Unternehmen von den Vorteilen der erweiterten Informationsplattform profitieren können, wird zudem empfohlen, ihren Bekanntheitsgrad aktiv auszubauen und somit den Wissensstand der Betroffenen zu steigern.

Eine zentrale Onlineplattform könnte folgende Informationen beinhalten:

- Informationen zu den unterschiedlichen Aufenthaltstiteln, um den für seine Zwecke geeigneten Aufenthaltstitel auszuwählen und den dazugehörigen Visumprozess einzusehen. Die Plattform sollte auch Informationen zu allen benötigten Dokumenten beinhalten (unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten), wie z. B. die Stellen, an denen diese Dokumente angefordert werden können, oder den Zeitpunkt, zu dem sie vorgelegt werden müssen.
- Die durchschnittliche Prozessdauer (Bearbeitungszeit) sollte je Aufenthaltstitel und Land oder Branche veröffentlicht werden,⁸ um den Ablauf zu planen sowie einen möglichen Arbeitsbeginn zu definieren.
- Für Unternehmen sollten außerdem rechtliche Themen dargestellt werden, wie z. B. der Arbeitsvertrag gestaltet werden kann, damit dieser nur bei positivem Visumentscheid

⁸ Da mit der Visumpflicht auch sicherheitsrechtliche Aspekte verbunden sind und illegale Zuwanderung unterbunden werden soll, prüfen die Auslandsvertretungen auch, ob die Angaben des Antragstellers nachvollziehbar und glaubwürdig sind (vgl. § 95 Absatz 2 Nummer 2 AufenthG). Da die Dauer dieser Vorgänge vom Standort der jeweiligen Auslandsvertretung abhängig ist, können unterschiedliche Bearbeitungszeiten angegeben werden.

rechtliche Wirkung entfaltet. Es könnten zudem entsprechende Musterverträge und/oder Musterklauseln zur Verfügung gestellt werden, die gewährleisten, von den involvierten Behörden akzeptiert zu werden. Dies würde auch kleinere Unternehmen ohne eigene Rechtsabteilung unterstützen und zudem zu einer einheitlichen Verwaltungsansicht beitragen.

5.1.2 Elektronische Antragstellung für Fachkräfte

In Anlehnung an die Informationsplattform sollte auch der Antragstellungsprozess weitestgehend digital erfolgen:

- Der Antragsteller sollte vor einem ersten persönlichen Kontakt auf der Onlineplattform ein Profil einrichten,
- persönliche Angaben und Dokumente hochladen,
- die Verfahrensgebühr entrichten und
- einen Termin zur persönlichen Vorsprache automatisch vereinbaren und ein freies Zeitfenster auswählen können.
- Über eine Status-Leiste sollte der Antragsteller einsehen können, in welcher Phase sich sein Antrag befindet und mit welchem voraussichtlichen Entscheidungstermin (Zeitspanne) zu rechnen ist.
- Rückfragen, die sich seitens der Auslandsvertretung ergeben, sollten ebenso auf diesem Wege geklärt werden, sodass die gesamte Kommunikation auf elektronischem Wege erfolgen kann.

In Zuge der Digitalisierung des Antragstellungsprozesses sollten die Dokumente und Nachweise, die elektronisch übermittelt werden können (z. B. Arbeitsvertrag⁹), identifiziert werden. Dokumente, die aus Gründen der Sicherheit im Original oder in beglaubigter Kopie benötigt werden, müssen weiterhin während der persönlichen Vorsprache eingereicht werden. Antragsformulare sollten flächendeckend auf allen Webseiten der Auslandsvertretungen zum Download zur Verfügung stehen.

Das Konzept sieht eine Verifizierung der gemachten Angaben durch einen behördlichen Mitarbeiter vor. Diese erfolgt weiterhin während der persönlichen Vorsprache des Antragstellers und würde wie folgt verlaufen: Die Informationen aus dem Profil des Antragstellers würden mit der IT-Anwendung der Auslandsvertretungen für Visaangelegenheiten (RK-VISA) synchronisiert. Die Übertragung würde automatisiert anhand einer Antragsnummer, die der Antragsteller bei

⁹ Der Arbeitsvertrag könnte auch durch den Arbeitgeber übermittelt werden. Dieser hätte jedoch lediglich eingeschränkte Zugriffsrechte.

der Erstellung des Onlineprofils erhalten hat, erfolgen. Biometrische Daten, wie z. B. Fingerabdrücke, werden durch den Mitarbeiter der Auslandsvertretung erfasst und dem bestehenden Antragsprofil hinzugefügt. Sind alle notwendigen Daten vorhanden, könnte die Auslandsvertretung den Antrag zur weiteren Überprüfung freigeben und somit offiziell in die Wege leiten. Die Onlineplattform, die die digitale Antragstellung ermöglicht, muss auf den Webseiten aller Botschaften und Generalkonsulate gleichermaßen verlinkt oder integriert werden.

5.1.3 Ausweitung der behördenübergreifenden IT-Landschaft

Bereits heute stehen den Behörden viele IT-Systeme zur elektronischen Aktenführung zur Verfügung, wie z. B. RK-VISA in den Auslandsvertretungen¹⁰ und die umfangreiche IT-Anwendungslandschaft des Bundesverwaltungsamts. Viele Prozessschritte im Visumverfahren sind daher bereits digitalisiert, jedoch werden sie in vielen für sich stehenden IT-Systemen umgesetzt. Obwohl die Kommunikationswege zwischen den Systemen bereits teilweise etabliert sind, wäre eine weitere Integration der Systeme innerhalb einer gemeinsamen IT-Landschaft zu empfehlen. Zudem setzen manche Behörden Arbeitsschritte weiterhin in Papierform um.

In einer gemeinsamen IT-Umgebung würden fortan alle beteiligten Behörden (Auswärtiges Amt, Sicherheitsbehörden, Bundesverwaltungsamt, Ausländerbehörde, Bundesagentur für Arbeit) über ein übergreifendes elektronisches IT-System auf die Ausländerakten zugreifen und diese durch weitere Informationen und Dokumente ergänzen können. Auch Ergebnisse aus Prüfungen und Zustimmungen/Ablehnungen könnten hinterlegt werden. Durch individuell gestaltete Einstiegsseiten könnten Lese- und Bearbeitungsberechtigungen je nach Behörde vergeben werden. Eine Vermischung analoger und digitaler Medien und die damit verbundene Verlangsamung der Bearbeitungszeit würden verhindert. Um die behördlichen Mitarbeiter an die elektronische Aktenführung heranzuführen und parallele Arbeitsschritte in Papierform weiter zu minimieren, sollten Schulungen vorgesehen werden. Das von der Auslandsvertretung verifizierte Profil stellt somit die Basis für die offizielle elektronische Ausländerakte dar, die allen Akteuren zur Verfügung stehen würde.

Derzeit wird innerhalb des im Bundesverwaltungsamt betriebenen IT-Fachverfahrens automatisch ermittelt, ob Prüf- und Zustimmungspflichten seitens der Bundesagentur für Arbeit und der Ausländerbehörde vorliegen. Sollte die Prüf- und Zustimmungspflicht mehrerer Behörden festgestellt werden, bestehen teilweise Abhängigkeiten in den Entscheidungen (ggf.

¹⁰ RK-VISA dient der Erfassung von Visumanträgen, samt erforderlichen Dokumenten und biometrischen Daten, und bildet sämtliche digitalen Arbeitsschritte ab sowie den Nachrichtenaustausch mit dem Bundesverwaltungsamt (BVA). RK-VISA wird dabei dezentral in den Auslandsvertretungen betrieben.

berücksichtigen Ausländerbehörden für ihren Entscheid die Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit). Die bereits vorhandenen automatisierten Prozesse sollten hinsichtlich zwischenbehördlicher Entscheidungsabhängigkeiten weiter ausgebaut werden. Diese Abhängigkeiten sollten im IT-System hinterlegt werden, um die parallele Bearbeitung weiter auszuweiten und die maximale Beteiligungskette zu verkürzen. Verfahrenswege könnten so weiter standardisiert und neue oder geänderte Verfahrenswege relativ schnell und behördenübergreifend umgesetzt werden. Ferner könnten Fristen behördenübergreifend automatisch überwacht und der Status des Antrags könnte regelmäßig aktualisiert werden. Den beteiligten Behörden sollte jeder Antragsstatus ersichtlich sein.

5.2 Verschlinkung der Verwaltung

5.2.1 Systematische Analyse des Verfahrensablaufs und der Teilprozesse

Neben der Digitalisierung der Informations- und Verfahrenswege sind die bestehenden Verfahrensabläufe hinsichtlich ihrer Effizienz zu überprüfen. In jedem Land sollte daher der Ablauf des Visumverfahrens in all seinen Teilprozessen systematisch überprüft werden. Auch die derzeitigen Prüf- und Zustimmungsverfahren sollten unter Wahrung der Sicherheitsbestimmungen tiefgehend analysiert und einzelne Prozesse ggf. effizienter gestaltet werden.

5.2.2 Transparenz hinsichtlich Auslastung

Das Visumverfahren könnte hinsichtlich der Auslastung transparenter gestaltet werden, indem Informationen zu den zu bearbeitenden Anträgen (Anzahl, durchschnittliche Bearbeitungsdauer) und zur Kapazitätsauslastung je Auslandsvertretung aufgeführt werden. Beteiligte Akteure, wie z. B. Antragsteller, können somit vor Antragstellung bereits absehen, mit welcher durchschnittlichen Vorlaufzeit in der jeweiligen Auslandsvertretung zu rechnen ist. Derartige Erkenntnisse und Aufstellungen erlauben es außerdem, voll ausgelastete Auslandsvertretungen zu identifizieren und frühzeitig unterstützende Maßnahmen einzuleiten.

6 Integration und Willkommenskultur

6.1 Schulungsangebote und Personalaufbau

Ein kühler Umgangston beim Erstkontakt mit deutschen Behörden kann bei Antragstellern schnell ein Gefühl des „Nicht-erwünscht-Seins“ entstehen lassen und zur nachträglichen Entscheidung für ein anderes Einwanderungsland führen. Es ist daher zwingend notwendig, eine gesellschaftliche Willkommenskultur zu leben.

In diesem Zusammenhang müssen sich alle involvierten Akteure der Wichtigkeit der Zuwanderung ausländischer Fachkräfte für Deutschland bewusst sein. Die zugrunde liegenden Argumente für die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland könnten den behördlichen Mitarbeitern anhand von einseitigen Infobroschüren zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus sollte gegenüber den Sachbearbeitern die Bedeutung ihrer eigenen Rolle hervorgehoben und verdeutlicht werden. Um sich über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus besser mit dem Gesamtprozess vertraut zu machen, sollte zudem der überbehördliche Austausch ermöglicht werden. Um dies zu realisieren, könnten gemeinsame Workshops organisiert werden.

Auch Schulungen (z. B. Englischkurse) auf freiwilliger Basis können die intrinsische Motivation der Sachbearbeiter zusätzlich fördern. Kulturelle Trainings verschaffen zudem mehr Wissen über kulturelle Unterschiede und helfen insbesondere beim Umgang mit ausländischen Antragstellern.

Durch die Vorverlagerung einiger Prüfvorgänge auf das Visumprüfverfahren und die Entbehrung einiger Zustimmungserfordernisse der Bundesagentur für Arbeit und der Ausländerbehörde ergeben sich erhöhte Prüfaufkommen und gesteigerte Entscheidungskompetenzen bei den Auslandsvertretungen in den Herkunftsländern. Es ist zu prüfen, ob die Kapazitäten und Qualifikationen der zuständigen Mitarbeiter den Verfahrensverlaufsänderungen durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen und zusätzliche Personalkraft angepasst wurden. Neben den Auslandsvertretungen sollten auch die Auslastungen in den inländischen Behörden überprüft und ggf. personell unterstützt werden.

6.2 Zentrale Informationen und regionale Anlaufstellen

Um den Aufenthaltsprozess erfolgreich abzurunden, spielt die frühzeitige Integration der Kandidaten eine wichtige Rolle. Daher sollten auch zum Thema Integration umfangreiche

Informationen für Unternehmen und ausländische Fachkräfte auf der Onlineplattform zusammengetragen werden.

Neben der Online-Informationsplattform können regionale Anlaufstellen („Welcome Center“) ein einheitliches Grundangebot in Integrationsfragen für Zuwanderer und Unternehmen anbieten. Welcome Center wickeln u. a. aufenthaltsrechtliche Fragen ab, koordinieren Angebote zum Sprachaufenthalt, machen Integrationsangebote sichtbar bzw. initiieren diese und ermöglichen den Erfahrungsaustausch. Derzeit existieren Welcome Center nicht flächendeckend in Deutschland und es ist keine einheitliche Ausrichtung erkennbar. Die Nachfrage und der Nutzen von Welcome Centern sollten analysiert und eine langfristige bundesweite Strategie sollte erarbeitet werden.

Um schon jetzt vom gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch zu profitieren und Informationen für Fachkräfte und Unternehmen zugänglich zu machen, könnten sich bestehende Welcome Center untereinander vernetzen. Regionen ohne Welcome Center sollten die Möglichkeit haben, sich bei Integrationsfragen an bestehende Welcome Center in ihrer Umgebung zu wenden. Die Onlineplattform [Make-it-in-Germany.de](https://www.make-it-in-germany.de) sollte zudem Standort- und Kontaktinformationen der vorhandenen Zentren ausweisen.



München und
Oberbayern

Impressum

Verleger und Herausgeber:

IHK für München und Oberbayern

Dr. Eberhard Sasse

Peter Driessen

Balanstraße 55-59

81541 München

☎ 089 5116-0

@ info@muenchen.ihk.de

🌐 ihk-muenchen.de

Verfasser:

ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.

ifo Zentrum für Internationalen Institutionenvergleich und Migrationsforschung

Leitung: Prof. Panu Poutvaara, Ph.D.

Prof. Panu Poutvaara, Ph.D. ☎ +49(0)89-9224-1226 @ poutvaara@ifo.de

Carla Rhode ☎ +49(0)89-9224-1217 @ rhode@ifo.de

Tanja Stitteneder ☎ +49(0)89-9224-1248 @ stitteneder@ifo.de

Gestaltung Umschlag:

Ideenmühle, Eckental

Bildnachweis:

Titel: Shutterstock © Syda Productions

Druck:

Oberländer GmbH & Co. KG, München

Stand: Oktober 2018

Die Inhalte wurden vom ifo Institut erstellt und entsprechen nicht notwendigerweise den Positionierungen der IHK.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.